

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN
LA COMPAÑÍA DE PUBLICIDAD BRAND BUILDING DE LA
CIUDAD DE QUITO.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA.**

JUAN SEBASTIÁN VARELA MENA

DIRECTOR: ESP. VICTOR RUIZ

QUITO, ABRIL 2014

DIRECTOR: ESP. VICTOR RUIZ

INFORMANTES: ESP. PEDRO ZAPATA

 MGTR. ALFREDO MUÑOZ

DEDICATORIA

A mi esposa, que me ha acompañado en esta última etapa de mi travesía universitaria y que con su dulzura y firmeza ha sido pieza fundamental para culminar esta investigación.

A mi padre, que con su sabiduría y nuestras eternas horas de debate me ha motivado siempre a seguirme especializando en esta carrera.

A mi madre, que nunca ha dejado de confiar en mí y siempre me ha apoyado en todas las ideas que he tenido para seguirme forjando como profesional.

A mis hermanos y mis amigos, que nunca se han alejado de mi lado y son parte importante de mi vida.

A la universidad, que ha sido la plataforma idónea para mejorar mis competencias y habilidades.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA, 2

1.1. INFORMACIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA, 2

- 1.1.1. Historia de Brand BuildingAdcreaCia. Ltda., 2
- 1.1.2. Metodología de atención al cliente, 3
- 1.1.3. Servicios que presta, 4
- 1.1.4. Distribución de ventas por clientes y servicios, 5
- 1.1.5. Clientes, 7
- 1.1.6. Análisis político que afecta a la empresa, 8
- 1.1.7. Misión y visión, 9
- 1.1.8. Política de la empresa, 9
- 1.1.9. Matriz FODA, 10
- 1.1.10. Estrategia de acuerdo a FODA, 11
- 1.1.11. Organigrama, 13
- 1.1.12. Análisis de estados financieros, 14

1.2. PLANIFICACIÓN TÁCTICA DEL ÁREA DE TESORERÍA, 17

- 1.2.1. Identificación de los stakeholders del área, 18
- 1.2.2. Desarrollo de Objetivos, 20

- 1.2.2.1. Metodología a usar, 20
- 1.2.2.2. Problemáticas y objetivos, 21
- 1.2.2.3. Matriz de correlaciones de objetivos, 24

2. DESARROLLO DE INDICADORES, 26

2.1. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE CONTROL, 26

- 2.1.1. Marco teórico de los indicadores, 26
 - 2.1.1.1. Definición, 26
 - 2.1.1.2. Características, 26
 - 2.1.1.3. Importancia, 31
- 2.1.2. Indicadores del área de tesorería de BB-Ad, 32
 - 2.1.2.1. Implementación del cuadro de mando integral, 32
 - 2.1.2.2. Indicadores financieros, 34
 - 2.1.2.3. Indicadores de clientes, 35
 - 2.1.2.4. Indicadores de procesos internos, 35
 - 2.1.2.5. Indicadores de formación y crecimiento, 36

2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS RANGOS Y RESPONSABLES DE LOS INDICADORES, 38

- 2.2.1. Indicadores financieros, 39
- 2.2.2. Indicadores de clientes, 40
- 2.2.3. Indicadores de procesos internos, 41
- 2.2.4. Indicadores de formación y crecimiento, 43
- 2.2.5. Mapa de relaciones, 45

3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 47

3.1. DESARROLLO E IMPLANTACIÓN EN FASE EXPERIMENTAL DE LA FILOSOFÍA DE CMI, 47

3.1.1. Marco teórico del cuadro de mando integral, 47

3.1.2. Modelo de implantación del cuadro de mando integral, 48

3.1.3. Desarrollo del cuadro de mando integral, 50

3.2. SIMULACIÓN DE PUESTA EN MARCHA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 54

3.2.1. Puesta en marcha del CMI, 54

3.2.2. Simulación 1 del CMI para el área de tesorería, 55

3.2.3. Simulación 2 del CMI para el área de tesorería, 59

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 64

4.1. CONCLUSIONES, 64

4.2. RECOMENDACIONES, 65

BIBLIOGRAFÍA, 66

ANEXOS, 68

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca diseñar un cuadro de mando integral (CMI) como sistema de gestión en el área de tesorería de la empresa Brand building adcrea Cia. Ltda., con el fin de mejorar el manejo y control de la información financiera de la empresa. Primero se realiza un análisis situacional de la empresa interno y externo, con el objetivo de escoger la mejor estrategia de administración. Luego se realiza la planificación táctica (implementación del CMI) e identificación los objetivos críticos para del área de tesorería. A partir de esta información se identifican los indicadores que se deben controlar para la correcta administración de la información financiera de la empresa y se definen los rangos en que se considera óptima la situación del área de tesorería. Como resultado de la correlación de los indicadores se obtiene el cuadro de mando integral, el mismo que permite tomar decisiones correctivas lo que mejora la situación financiera de la empresa y el control de la misma.

With this investigation I've designed a balance scorecard model in the accounting area at "Brand building adcrea" company, in order to improve the management and control about the whole financial information of the corporation. At the first, I did the external and internal situational analysis of the company with the purpose to choose the best administration strategy. Then, with the first hand information; I created the tactical planning (balance scorecard system implementation), then we identify the critical objectives of the accounting area. With this information we can identify the indicators that have to be controlled to the correct management of the financial information of the company and then we define the optimum range where the financial area has to operate. Thanks to the correlation of the indicators we obtain the balance scored card and finally it will let us take the best decisions to improve the financial situation and the right of the company.

INTRODUCCIÓN

Brand Building Ad., agencia publicitaria, con 3 años en el mercado y con clientes destacables, actualmente quiere aprovechar un entorno favorable para su negocio y por lo tanto mejorar la gestión de sus recursos y la administración efectiva de su talento humano. Analizando esta necesidad se propone implementar un cuadro de mando integral.

El modelo de Kaplan y Norton de cuadro de mando integral se compone de indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los agrupa en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Para ellos “si no se puede medir, no se puede administrar” y basándose en esto incorporaron otras perspectivas a los tradicionales indicadores financieros. Estas perspectivas no financieras son, la del cliente, la de los procesos internos y de la capacidad de innovación de la empresa.

Se busca identificar las mejores estrategias para esta compañía y los objetivos medibles que se puedan administrar. Además de generar indicadores con rangos y responsables concretos y que faciliten la toma de decisiones y mejoren la información en la empresa.

Teniendo como meta implementar esta herramienta, también se necesita generar un plan de capacitación y definir un responsable para actualizar este reporte. También se generarán dos ejemplos de datos reales de esta herramienta y se permitirá ilustrar de mejor manera los posibles resultados con sus observaciones, y las respectivas correcciones a las iniciativas llevadas a cabo por la empresa.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1 INFORMACIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA

1.1.1 Historia de Brand Building Adcrea Cia. Ltda.



BB-A (Brand Building Adcrea) con domicilio en Quito tiene sus oficinas en la calle de los Motilones N40-520 y Vicente Fierro a una cuadra de la calle Granados y Av. Eloy Alfaro, véase en el anexo 1.

Fue fundada en Agosto de 2011 por Bryan Recalde, Francisca Frisch y Cristian Nuñez con un capital de \$400.

La empresa tiene autorizado por el Servicio de Rentas Internas las siguientes actividades:

- Comercialización y producción de materiales publicitarios
- Impresiones publicitarias
- Diseño gráfico y digital
- Servicios de publicidad
- Relaciones públicas y eventos publicitarios.

A inicios del 2012 el accionista Cristian Nuñez decidió vender su participación para desvincularse de la empresa, pues la empresa no logró los resultados que se esperaban, dejando en manos de sus dos socios el mando

(Cristian y Francisca), a los cuales en el 2013 se agregó al equipo de trabajo a Fernando Añez, el mismo que administra la empresa en Guayaquil.

Los líderes de esta empresa son personas con gran trascendencia en el negocio de la publicidad y esa es su primera carta de presentación. Se describe brevemente el currículum de cada persona en el anexo 2.

1.1.2 Metodología de atención al cliente

La buena acogida de Brand Building Adcrea en el mercado se ha logrado por su protocolo de atención al cliente, que la han denominado PLANNING, el mismo que se la describe a continuación.

1. Introducción al equipo de trabajo: Primer acercamiento al cliente, donde se presenta al encargado de ese cliente, que se lo denomina ejecutivo de cuenta y es la primera persona que el cliente puede contactar para resolver sus dudas.
2. Insights: Involucramiento del equipo de trabajo para entender la necesidad del cliente.
3. Esencia de marca y posicionamiento: Se analiza a la empresa en su filosofía, su competencia, y se orienta a los creativos para que generen la campaña publicitaria necesaria.
4. Desarrollo de innovaciones: Se trabaja conjuntamente con el cliente para explicar las ideas de diseños para que elija.

5. Estrategia hacia el consumidor: Se orienta toda la campaña al mercado objetivo, tras una investigación del mismo y basándose en la experiencia del equipo.
6. Gameplanning: Con toda esta información se pone en marcha el equipo creativo, buscando entregar su producto de calidad en el menor tiempo posible.

1.1.3 Servicios que presta

Además la empresa BB-A presta los siguientes servicios a sus clientes:

FEE MENSUAL: Es el acuerdo de ser el proveedor de diseños para una empresa durante la validez del contrato, aportando con diseños, animaciones, o lo descrito en el acuerdo.

DISEÑOS: Corresponde a la creación de un logo o una campaña publicitaria completa y que culmina al momento en que el cliente acepta el logo diseñado.

IMPRESIONES: Corresponde a uso de las máquinas de impresión o intermediarios para conseguir un proveedor de este tipo.

ANIMACIONES Y PRODUCCION: De un logo ya diseñado, o de una campaña ya creada, la empresa presta el servicio de mejorarlo, o agregarle

movimiento. Además de buscar agencias para cine, en el caso de propagandas en televisión.

El resto de servicios corresponden a:

MERCHANDISING ARTÍCULOS PROMOS

COMISIONES

DERECHOS DE FOTOS

IMPRESIONES PLOTTER

1.1.4 Distribución de ventas por clientes y servicios

De un total de ventas hasta Agosto del 2013 de 510,239.60 USD, a continuación se presenta la división por clientes

Tabla No. 1

CLIENTE	% de ventas	Ventas en \$
CASABACA SA	18.54%	94,577.95
CONFIAMED	16.73%	85,372.06
ARCA ECUADOR SA	15.00%	76,512.35
LABORATORIOS LIFE C	9.50%	48,476.63
CORPORACION SUPERIOR	9.21%	46,986.29
SEGUROS ORIENTE SA	6.52%	33,264.40
ITABSA	5.27%	26,882.17
SYNGENTA CORP	4.40%	22,425.22
AHCORP ECUADOR CIA L	2.76%	14,091.57
NORLOP THOMPSON ASOC	2.46%	12,549.00

SODETUR S.A	2.15%	10,982.50
VINOS Y ESPIRITUOSOS	1.39%	7,106.00
PRONACA	1.36%	6,959.71
OTROS	4.71%	24,053.75
TOTAL	100%	510,239.60

Fuente: Bran Building Adcrea.

Elaborado por: El autor.

Además, el mismo total de venta, se lo presenta dividido por servicios que la empresa oferta.

Tabla No. 2

SERVICIO	% de Ventas	Venta en \$
FEE MENSUAL	34%	173,128.50
DISEÑOS	20%	103,829.75
IMPRESIONES	18%	93,204.42
ANIMACIONES Y PRODUCCION	16%	81,509.77
MERCHANDISING ARTICULOS PROMOS	5%	26,430.97
COMISIONES	5%	25,056.96
DERECHOS DE FOTOS	1%	3,950.00
IMPRESIONES PLOTTER	1%	3,129.23
TOTAL	100%	510,239.60

Fuente: Bran Building Adcrea.

Elaborado por: El autor.

1.1.5 Clientes

BB-A tiene alrededor de veinte y siete clientes (descritos en el cuadro anterior) a los cuales los ha atendido durante su ejercicio comercial y entre ellos se encuentran importantes empresas de Ecuador. Se describe las más significativas a continuación con el fin de ilustrar lo importante que es BB-A en el mercado y se pone la posición en que se encuentran dentro del total de facturación anual.

1. CASABACA: empresa comercializadora de autos, especialmente de TOYOTA, convirtiéndola en la primera opción de los clientes al escuchar dicha marca. Es el concesionario de autos más grande y además se dedica a la compra y venta de autos usados

3. ARCACONTINENTAL: es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company

4. LIFE: Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos, tras siete décadas en el mercado se ha orientado a ofrecer productos y servicios en el área de la salud que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

6. SEGUROS ORIENTE: Compañía aseguradora ecuatoriana con más de 30 años en el mercado y que ofrece tranquilidad a sus clientes resguardando su patrimonio ante riesgos futuros.

En el anexo 2 se encuentra un ejemplo de la buena práctica que BB-A ha tenido con uno de sus clientes.

1.1.6 Análisis político que afecta a la empresa.

La recientemente aprobada Ley de Comunicación propone cambio en la reglas de juego de las empresas publicitarias. El 18 de junio del 2013 en el canal nacional Ecuavisa nombra uno de estos cambios, el artículo 98 de dicha ley expone que la publicidad que se difunda en Ecuador a través de los medios de comunicación deberá ser producida por ecuatorianos.

Además, este artículo prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras.

En relación a este tema se pueden citar los siguientes comentarios de Marcos Golfari en la revista líderes en julio del 2013:

No es la primera vez que ocurre. Ha pasado en países como Brasil y Argentina. Este tipo de leyes tiene dos caras. La primera fue desarrollar una industria local de cinematografía, de música, de teatro, de actuación y más. También se comenzó a importar tecnología nueva para la producción de los comerciales, como filmadoras, micrófonos, reproductores... La industria en general se eleva. Ahora bien, si tú mantienes eso en el tiempo vas a encontrar que los profesionales también van incrementando su nivel; en general toda la industria mejora, ese es su beneficio. El beneficio se logra por incorporar técnicas, traer gente que enseñe. Pero todo este crecimiento lleva tiempo, se ve a largo plazo.

(...)La desventaja es que el crecimiento es lento, no es de un día para el otro. Esto produce un mejoramiento de los profesionales pero lleva tiempo. Además las compañías que producen campañas publicitarias regionales no pueden traerlas al país (que aplica la ley). Esas empresas sufren porque no pueden traer ese material para el país. Producir algo igual en ese país sería imposible por los costos.

Teniendo este preámbulo, el escenario de BB-A parece estar a su favor, ya que es una empresa manejada por talento ecuatoriano.

1.1.7 Misión y visión.

Misión:

Entender el mundo de hoy y el negocio de nuestros clientes para crear estrategias exitosas y transmitirlos con ideas creativas.

Visión:

Ser el socio estratégico que todos los clientes quieren tener, y la agencia de comunicación global en la que todos quieren trabajar.

1.1.8 Política de la empresa

Brand Building Adcrea Cia. Ltda. es una empresa dedicada a brindar servicios de publicidad y manejo de marca que se enfoca a una innovación constante, siempre que ésta sea aplicable al mercado y útil para los clientes. Buscamos la excelencia en cada experiencia en el servicio que brindamos y un constante seguimiento de los negocios firmados. No toleramos errores al momento de presentar información al Estado y rendirle cuentas, o pagar

impuestos. Ambicionamos tener siempre un ambiente cómodo para trabajar lo cual no involucra códigos de vestimenta ya que logramos fomentar la creatividad de este modo. Para nosotros, evaluar a la competencia constantemente es uno de sus pilares para lograr ser competitivos. Y nuestros empleados son excelentes en su trabajo ya que los escogemos conociendo su experiencia además que potenciamos su capacidad al delegar trabajos retantes.

1.1.9 Matriz FODA

Tabla No. 3

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Su talento humano que genera innovación a cada momento, es su principal fortaleza.	Tener solo 2 años en el mercado.
Los aliados estratégicos que manejan y que se encuentran acoplados a su visión.	No tienen personas que puedan dejar a cargo de la empresa aparte de los dueños
Tener oficinas propias cerca de la zona comercial de Quito.	No tener total capacidad para manejar negocios grandes
Infraestructura tecnológica de vanguardia y su página web didáctica	Poca capacidad de negociación con clientes.
Experiencia en negociación con los proveedores	Falta de control de calidad en el producto final.

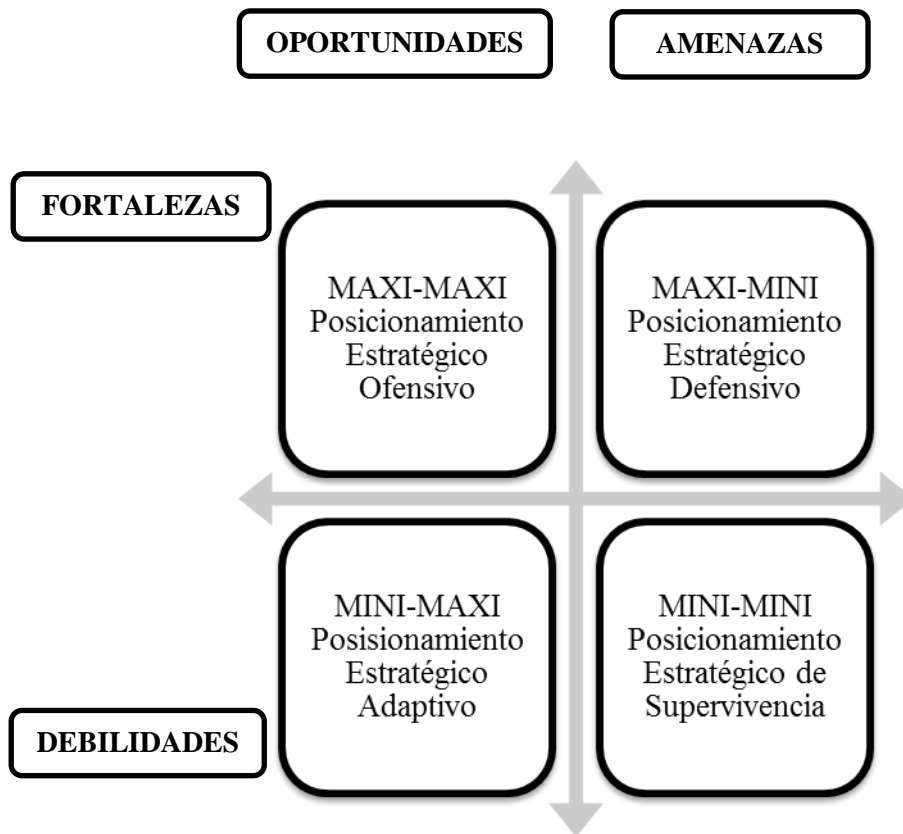
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Ley de comunicación que incentiva a producción nacional de publicidad.	La variabilidad de impuestos que se generan en toda actividad económica.
La facilidad de conseguir préstamos en entidades públicas, para conseguir máquinas que le falta a la empresa.	Las empresas competidoras podrían ofrecer mejores beneficios y lograr que se vayan sus empleados.
La cantidad de empresas que se crean diariamente.	Demasiada competencia de profesionales independientes.
Se caducan rápidamente las modas y se necesitan nuevas publicidades.	La poca cantidad de proveedores para diseños audiovisuales.
La tendencia del mercado a promocionar por internet, donde se invierte más en la empresa publicitaria y menos en los medio de publicidad.	La cantidad de controles que se están poniendo en los canales de televisión.

Fuente: Bran Building Adcrea.

Elaborado por: El autor.

1.1.10 Estrategia de acuerdo al FODA

Partiendo del siguiente cuadro de JORGE, A. (2002) se analizará el FODA de BB-A

Grafico 1. Clasificación de estrategias usando FODA

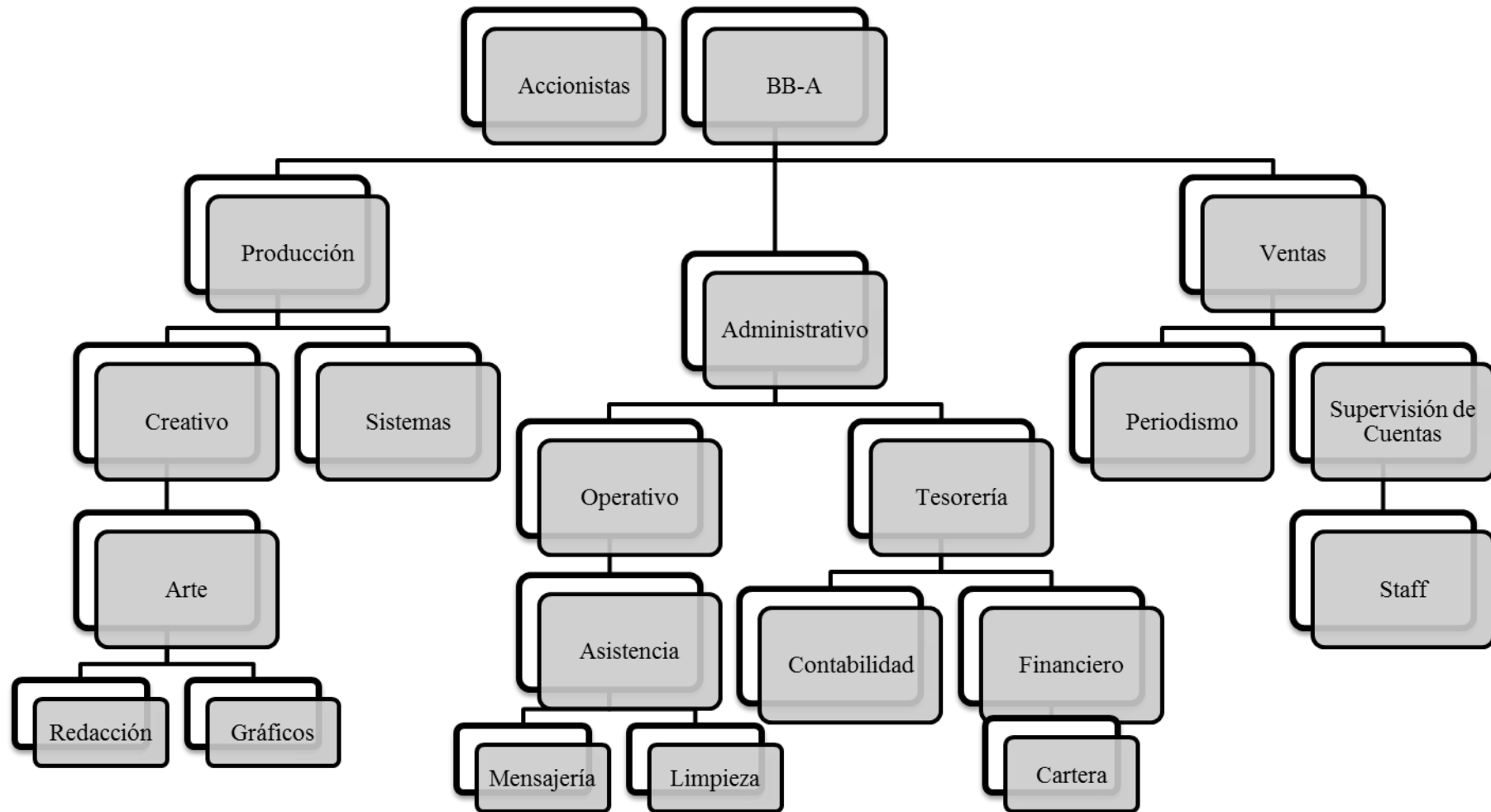
Fuente: JORGE, A. (2002). Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Elaborado por: El autor

Y tomando en cuenta estos cuadrantes, se ubicará la estrategia de la empresa en MINI-MAXI, ya que ellos buscan mejorar sus debilidades de gestión con el fin de aprovechar todas las oportunidades que el mercado ofrece.

1.1.11 Organigrama

Grafico 2. Organigrama de BB-A



1.1.12 Análisis de estados financieros.

Tabla No. 4

ESTADO DE SITUACIÓN							
	2011	2012	Agosto 2013		2011	2012	Agosto 2013
Caja Bancos	\$ 19,199.75	\$ 6,162.59	\$ 13,106.20	Proveedores	\$ 7,209.50	\$ 86,485.62	\$ 118,680.64
Clientes Por Cobrar	\$ 37,002.00	\$ 116,565.32	\$ 67,307.67	Sueldos Por Pagar		\$ 28,575.05	\$ 23,389.23
Otras Cuentas Por Cobrar		\$ 5,567.31	\$ 18,101.09	Préstamo No Relacionados		\$ 5,078.65	\$ 24,356.17
Crédito Tributario(IVA)	\$ 5,321.18	\$ 17,014.06	\$ 52,257.24	IR Por Pagar	\$ 2,592.95	\$ 566.33	\$ 2,696.18
Crédito Tributario(Renta)	\$ 1,292.02	\$ 2,013.10	\$ 7,190.42	15% Trabajadores X Pagar	\$ 1,853.55	\$ 6,840.97	
Otros Activos Corrientes	\$ 1,327.80		\$ 972.90	Deudas a terceros	\$ 32,977.81		\$ 9,345.10
Activo Corriente	\$ 64,142.75	\$ 147,322.38	\$ 158,935.52	Obligaciones Corto Plazo	\$ 14,280.21		
Muebles Y Enseres		\$ 1,130.10	\$ 38,622.01	Provisiones	\$ 3,520.71	\$ 2,952.51	\$ 2,783.49
Maquinaria Y Equipo		\$ 2,204.93	\$ 3,490.44	Pasivo Corriente	\$ 62,434.73	\$ 130,499.13	\$ 181,250,81
Equipo De Computación	\$ 2,972.00	\$ 6,792.93	\$ 9,761.29	TOTAL PASIVO	\$ 62,434.73	\$ 130,499.13	\$ 181,250,81
(-) Depreciación Acumulada	\$ (108.08)	\$ (1,973.15)	\$ (1,973.15)	Capital Suscrito	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Activo Fijo	\$ 2,863.92	\$ 8,154.81	\$ 49,900.59	Reserva Legal	\$ 395.53		
Otros Activos A Largo Plazo	\$ 3,738.58	\$ 5,138.56	\$ 5,138.56	Utilidad Neta	\$ 7,514.97	\$ 29,716.62	\$ 32,323.86
Activo Largo Plazo	\$ 3,738.58	\$ 5,138.56	\$ 5,138.56	Patrimonio Neto	\$ 8,310.50	\$ 30,116.62	\$ 32,723.86
TOTAL ACTIVO	\$ 70,745.25	\$ 160,615.75	\$ 213,974,67	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 70,745.23	\$ 160,615.75	\$ 213,974,67

Fuente: Brand Building Adcrea

Elaborado por: El autor

Se puede notar que la empresa subió el total de activos un 127.03% al 2012 y un 33,22% al 2013. Pero en cuanto a caja-bancos bajó 68% al 2012 lo cual aminora la liquidez de la empresa, pues la mayor parte del activo corriente corresponde a clientes por cobrar con un 215% de crecimiento y en el 2012 un 72% del total de activos, aunque mejora al 33% en el 2013. Por otro lado, el 66% del total de pasivos del 2012 son las deudas con proveedores y aumentan un 37% en el 2014, aunque se han deshecho de deudas con terceros del 2011. Algo notable es que el activo corriente no ha sido muy capaz de pagar el pasivo corriente de la compañía, y se encuentra un peor escenario el 2013, ya que es menor. La mejor noticia para esta empresa en el 2012 es el aumento del 295% de la utilidad del ejercicio, la misma que casi se mantiene en el 2013 y ha permitido la compra de activo fijo, aunque pasa del 19% contra el total de activos al 15%.

Tabla No. 5
ESTADO DE RESULTADOS

	2011	% Sobre Ventas	2012	% Sobre Ventas	% Variación del 2011 al 2012	A Agosto 2013
Ventas 12%	\$ 107,229.05	100.00%	\$ 568,612.82	94.65%	460%	\$ 507,573.75
Otros Ingresos			\$ 32,109.48	5.35%		\$ 589.39
Costo De Venta	\$34,066.73	31.77%	\$ 542,443.98	90.30%	1492%	\$ 441,815.76
Utilidad Bruta	\$ 73,162.32	68.23%	\$ 58,278.32	9.70%	-20%	\$ 66,347.38
Gasto Sueldos	\$ 45,438.43	42.38%				\$ 20.98
Arrendamiento Inmuebles	\$ 2,460.00	2.29%				\$ 8,702.63
Mantenimiento Y Reparaciones	\$553.60	0.52%				\$ 21,466.83
Combustible			\$ 164.84	0.03%		
Promoción Y Publicidad	\$ 139.27	0.13%	\$ 3,920.95	0.65%		
Gasto Sum Y Materiales	\$ 7,709.76	7.19%	\$ 3,620.08	0.60%		\$ 7,071.61
Transporte	\$ 394.00	0.37%				
Intereses Bancarios	\$ 122.71	0.11%				\$ 320.58
Seguros	\$ 217.36	0.20%				
Gasto Indirectos Del Exterior	\$ 935.99	0.87%				
Impuestos, Contribuciones, Multas			\$ 317.91	0.05%		\$ 72.32

Gasto De Viaje	\$ 398.56	0.37%	\$ 2,204.96	0.37%		
Gasto Depreciación Activos	\$ 108.08	0.10%	\$ 1,865.07	0.31%		
Servicios Básicos	\$ 184.27	0.17%	\$ 578.07	0.10%		\$ 2,879.47
Gastos No Deducibles	\$ 2,143.29	2.00%				\$ 3,207.86
Total Gastos	\$ 60,805.32	56.71%	\$ 12,671.88	2.11%	-79%	\$ 43,742.28
Utilidad Antes De Impuestos	\$ 12,357.00	11.52%	\$ 45,606.44	7.59%	269%	\$ 22,605.10
15% Trabajadores	\$ 1,853.55	1.73%	\$ 6,840.97	1.14%		
Impuesto Renta	\$ 2,592.95	2.42%	\$ 566.33	0.09%		
Retenciones En El Periodo			\$ 8,482.52	1.41%		
Utilidad Neta	\$ 7,910.50	7.38%	\$ 29,716.62	4.95%	276%	\$ 22,605.10
Reserva Legal	\$ 395.53	0.37%				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$7,514.97	7.01%	\$ 29,716.62	4.95%	295%	\$ 22,605.10

Fuente: Bran BuildingAdcrea.

Elaborado por: El autor.

El ingreso de esta empresa durante el 2012 aumento un 460%, lo que muestra un mejor posicionamiento en el mercado. Aunque se tiene una utilidad sobre ventas por 4.95% en el 2012, la misma que disminuyo 2 puntos, de un 7.01% del año 2011 y volvió a disminuir a agosto del 2013 medio punto.

Se puede observar que la empresa identificó efectivamente sus gastos, pues disminuyeron 80% este año, y los ubicaron como costos, lo que mejora la utilidad bruta, al hacerla más real. En el 2013 se mejora la eficiencia de costos, pues se pasa de un 90,30% a un 86.94% sobre las ventas totales, lo que mejora la utilidad bruta a pesar de una disminución en los ingresos.

1.2 PLANIFICACIÓN TÁCTICA DEL ÁREA DE TESORERÍA

O también llamada planificación operativa, consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas áreas de la organización.

Su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

1.2.1 Identificación de los stakeholders del área.

El término stakeholder de Freeman R. (1984) se refiere a los grupos de interés que pueden afectar o verse afectados de las actividades de una empresa. Utilizando este enfoque se describirá los grupos de interés del área de tesorería de BB-A y para alinearlos a la herramienta “cuadro de mando integral” de Kaplan, R.; Norton, D. (1992) se los distribuirá en las cuatro perspectivas que ellos plantean.

Financieros

Accionistas: Este grupo busca rentabilidad de su inversión y son los que primero evaluarán la información provista por el área y sobre todo los resultados de sus decisiones.

Proveedores: Buenas decisiones financieras mejorarán la liquidez de la empresa y esto es lo más importante para los proveedores, o en otras palabras, que se les pague a tiempo y lo más pronto posible.

Prestamistas: Mostrar una empresa solidez y con respaldo en activos, muestra la capacidad de endeudarse y acceder a mejores créditos. Ese es el interés de este grupo.

Clientes

Otras áreas: La información provista a estos stakeholders es el principal beneficio o perjuicio que el área puede dar. Además de asegurarles el capital de trabajo necesario para que sus actividades se puedan desarrollar óptimamente.

Compradores: Este grupo necesita facilidades de pago y por otro lado afectan al área cuando no cumplen con las políticas de pago establecidas.

Procesos internos

Estado (SRI, Superintendencia de compañías): De una correcta administración y control de las actividades del área, se ven beneficiado el Estado, al pagar impuestos oportunamente por ejemplo.

Gerentes: Estos se ven apoyados en la toma de decisiones, siempre que de información oportuna y que las decisiones del área ayuden al control de gestión de toda la empresa.

Formación y crecimiento

Empleados: La capacidad de innovación del departamento depende del talento humano, esta habilidad sumada a un clima laboral propicio para el desarrollo de ideas es el mejor beneficio de este grupo de interés.

Sociedad: La mejor forma de impactar en la sociedad que tiene el área en esta perspectiva es mejorando habilidades de las personas que trabajan en tesorería y por ende mejorando los profesionales en el mercado de talento humano.

La identificación de estos grupos de interés del área ayudará en el enfoque de los objetivos del área de tesorería con el fin de implementar el cuadro de mando integral.

1.2.2 Desarrollo de los objetivos.

1.2.2.1 Metodología a usar

Javes A. (2011) diseñó un cuadro donde se proporcionan pautas de cómo se deben crear los objetivos, y se dividen en cuatro perspectivas que son las del Cuadro de Mando Integral (CMI). Entonces basándose en esta herramienta, se creó el siguiente cuadro, donde se puede diferenciarlo que buscan los stakeholders del área, dando una idea más amplia de cómo enfocar los objetivos mejor.

Grafico 3. Objetivos dentro de las 4 perspectivas del CMI

PERSPECTIVA FINANCIERA	Liquidez para pagar deudas
	Respaldo y solidez
	Rendimiento sobre inversión
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	Capital de trabajo suficiente
	Información oportuna y correcta
	Facilidades y control de Pagos
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Control de gastos
	Cumplir tiempos prometidos
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Correcta identificación de actividades
	Planificación de capacitaciones

Fuente: JAVES A. (2011) [<http://es.slideshare.net/ajavess/sesion-4-indicadores-procesos-internos#btnLast>]

Elaborado por: El autor

Enfocándonos en estas pautas, se distribuye la problemática que tiene el área, y para resolverla se plantearon los siguientes objetivos en la última reunión que tuvieron los socios el día 3 de octubre de 2013, con la finalidad de mejorar en varias áreas de la empresa.

Además se toma en cuenta que la planificación es táctica, es decir, enfocada a un área específica de la organización y por consiguiente, es a corto y mediano plazo.

1.2.2.2 Problemáticas y objetivos

➤ **Perspectiva Financiera,**

Se puede resaltar que la empresa comprará una edificación para sus actividades, y para eso se ha hecho un presupuesto de ingresos, tomando en cuenta que se deben controlar los gastos y mantener la utilidad en 5%. Además se menciona que la empresa mantiene una cartera vencida de sus clientes, la misma que se dio por un bajo control de las cláusulas de pagos en los pocos contratos que fueron firmados.

OBJETIVOS

- Llegar a un monto de \$50.000 en caja-bancos al final del año 2013 para completar la compra de una edificación para la empresa.
- Cobrar el 90% de cartera en el tiempo negociado con cada cliente.
- Superar el 5% de utilidad sobre el total de ventas.

➤ **Perspectiva de clientes,**

Como respuesta a la queja de una de las áreas, de que un proyecto está saliendo muy poco rentable, se busca el apoyo del equipo financiero para planificar el flujo de efectivo y el uso del capital de trabajo. Además con el fin de que no haya molestias de parte de los clientes al momento de cobrar cartera vencida ya que no tenían conocimiento, se planteó la idea de comunicárselos un poco antes de que venza una cuota.

OBJETIVOS

- Definir eficazmente el capital de trabajo a utilizarse en cada contrato o cliente.
- Comunicar oportunamente a los clientes sobre cartera vencida.

➤ **Perspectiva de procesos internos,**

En vista que el problema de cartera vencida se dio porque nuestros clientes no tenían en claro las fechas de pago, ya que no poseían un contrato de servicios firmado y explicándole lo mencionado, se acordó enfocarse en regularizar esto. Ya que recientemente se usó un sobregiro bancario, se vieron obligados a replantear los gastos fijos de la empresa y dejar en claro que se los controlará para respaldarlos con los ingresos fijos.

OBJETIVOS

- Firmar contratos con reglas claras para el 100% de trabajos que se vaya a realizar.
- Cubrir los gastos fijos de la empresa con los ingresos fijos, es decir, cobro de Fee Mensuales.
- Cumplir con todas las obligaciones tributarias del estado, para no generar multas.
- No superar el 3% de gastos sobre el total de ingresos en el 2013.

➤ **Perspectiva de formación y crecimiento,**

Además se trató el tema de los nuevos ATS y las posibles nuevas leyes del SRI basadas en NIIFs, por esa razón se espera actualizar al equipo en cada innovación en las leyes. Por otro lado, se busca mejorar la motivación del personal, para lo cual se implementarán certificados de excelencia laboral, los cuales se emitirán trimestralmente y se entregarán al colaborador que cumpla óptimamente sus responsabilidades designadas.

OBJETIVOS

- Mantener actualizado el departamento con las nuevas leyes tributarias.
- Mejorar las habilidades del personal, capacitándolo en nuevas herramientas financieras.
- Completar el 100% de responsabilidades designadas a los empleados de tesorería.

1.2.2.3 Matriz de correlaciones de objetivos

La matriz de correlaciones va a permitir establecer las reciprocidades de los objetivos entre sí y de esa manera obtener las concordancias más altas. Para realizar esta matriz se calificará la incidencia de un objetivo en el cumplimiento óptimo de otro, para lo cual se usarán tres opciones: Alta incidencia, Media incidencia y Baja incidencia. Además a cada opción se la representará con un número, de la siguiente manera:

- Alta incidencia: 3
- Media incidencia: 2
- Baja incidencia: 1

Se estudiarán las relaciones empezando por los objetivos de la perspectiva financiera, y se calificará la incidencia de cada objetivo contra el que lo precede. A continuación se presenta la matriz de correlaciones de los objetivos del área de Tesorería.

Tabla No. 6

Código	Objetivos	F1	F2	F3	C4	C5	P6	P7	P8	P9	F10	F11	F12
F1	Llegar a un monto de \$50.000 en caja-bancos al final del año 2013 para completar la compra de una edificación para la empresa.												
F2	Cobrar el 90% de cartera en el tiempo negociado con cada cliente.	2											
F3	Superar el 5% de utilidad sobre el total de ventas.	3	1										
C4	Definir eficazmente el capital de trabajo a utilizarse en cada contrato o cliente.	2	1	3									
C5	Comunicar oportunamente a los clientes sobre cartera vencida	1	3	1	1								

P6	Firmar contratos con reglas claras para el 100% de trabajos que se vaya a realizar.	1	3	1	1	3							
P7	Cubrir los gastos fijos de la empresa con los ingresos fijos, es decir, cobro de Fee Mensuales.	2	1	3	2	2	1						
P8	Cumplir con todas las obligaciones financieras del estado, para no generar multas.	2	1	3	1	1	2	2					
P9	No superar el 3% de gastos sobre el total de ingresos en el 2013.	2	1	3	3	1	1	2	1				
F10	Mantener actualizado departamento con las nuevas leyes tributarias.	2	1	2	1	1	1	2	3	1			
F11	Mejorar las habilidades del personal, capacitándolo en nuevas herramientas financieras.	2	1	3	3	1	1	3	1	2	1		
F12	Completar el 100% de responsabilidades designadas a los empleados de tesorería	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	1	

Fuente: XUNTA DE GALICIA (2010) <http://www.bicgalicia.org/files/Manuais>

_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf

Elaborado por: El Autor

2 DESARROLLO DE INDICADORES

2.1 DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE CONTROL

2.1.1 Marco teórico de los indicadores

2.1.1.1 Definición

Según la ONU en los resultados del congreso sobre “Aplicación integrada y coordinada para el seguimiento de gobiernos”(1999) en relación a indicadores se dice que son “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos”.

Por otro lado, y enfocándonos más en el tipo de indicadores que usaremos, se explican los indicadores de gestión, que Joanna Camejo (2012) los define en su publicación sobre “definición y características de los indicadores de gestión” como datos que reflejan las consecuencias de acciones tomadas en el pasado y que nos dan una pauta para proponer acciones en el futuro.

En resumen los indicadores deben ser una herramienta para la toma de decisiones, que nos den el resultado de un proyecto o una iniciativa aplicada, y que nos ayude a reenfocarnos al objetivo planteado.

2.1.1.2 Características

El gobierno regional de Junín (2006) en su publicación sobre indicadores de gestión nombra las siguientes características:

Simplicidad (Fácil de entender y usar)

Es importante que los indicadores sean descritos de tal manera que el usuario de la información los entienda, aun cuando la definición misma tenga que emplear terminología técnica. Los indicadores focalizados en el público deben evitar términos técnicos o conceptos abstractos, tales como: “cantidad equivalente a personal a tiempo completo” en vez de “cantidad de personal” que sería más entendible.

Comparable

Los indicadores deben ser comparables sobre bases consistentes, tanto entre organizaciones, como a través del tiempo. Lo primero puede ser difícil de lograr debido a diferencias en la calidad de información, métodos de recolección de información, etc. y dependerá en que los encargados de juntar la información entiendan perfectamente las definiciones. El segundo caso, la comparación a través del tiempo, es más fácil de lograr, debido a que muchas variables del proceso no cambiarán, o cambiarán lentamente. Pero también en este caso, la forma en la que la información es medida y juntada en una organización puede cambiar, si no es realizada por un área específica.

Un aspecto esencial de la comparación de indicadores de gestión es la inclusión del contexto en el que se realiza la comparación. Las circunstancias

externas o internas pueden diferir a tal grado, que la comparación no sea válida

Verificable

Un indicador debe ser reunido y calculado de tal forma que la información y la datos sean verificadas. El indicador debe permitir agregaciones y desagregaciones de los datos para realizar recálculos, y debe contar con una descripción de las técnicas estadísticas y de muestreo empleadas. El indicador debe basarse en sistemas confiables de colección de datos, y debe ser posible que los gerentes verifiquen la exactitud de la información y la consistencia de los métodos empleados. Esto enfatiza la importancia de buenos controles internos de calidad en diferentes niveles de la organización. Las revisiones externas, por ejemplo auditorías e inspecciones externas, deben complementar este proceso de control interno.

Todos los indicadores deben contar con evidencia disponible, de preferencia documentaria, haciendo posible su verificación. La evidencia documentaria puede agregar peso a los indicadores cualitativos (si/no), de otra manera habría poca evidencia.

Costo efectivo

Otro criterio importante es balancear el costo de reunir información con su utilidad. Cuando sea posible, un indicador debe basarse en información ya disponible y vinculada a actividades de recolección de datos. Es probable, que lo primero que hace un gerente es establecer la relación costo/beneficio para

administrar su área, esta es una forma de establecer un indicador costo/efectivo. Cuando se necesita un indicador nuevo, debe diseñarse el mecanismo para hacer que la recolección de datos no sea una carga pesada ni para la organización ni para los empleados. Los indicadores obsoletos deben descartarse para mantener los costos de recolección de datos de un nivel mínimo.

No ser ambiguos

Debe quedar claro si un incremento en el valor del indicador representa una mejora o un deterioro del servicio. Un cambio en el indicador debe ser capaz de generar una interpretación clara y no ambigua. Los indicadores deben ser diseñados y medidos de tal manera que un incremento en el indicador es posible, sólo si hay una mejora en el servicio. Establecer una meta puede ayudar a reducir la ambigüedad.

Atribuible

Los gerentes deben estar en la capacidad de influenciar en el desempeño medido por el indicador (es decir, debe estar totalmente bajo su control o, por lo menos, influenciar significativamente en el desempeño). Si este no es el caso, los incentivos para hacer esfuerzos para mejorar el desempeño disminuirán, y los indicadores de desempeño podrían ser calificados como injustos y causarían desmoralización en el equipo. Los asuntos transversales pueden presentar problemas particulares, en los que existe la necesidad que los gerentes acepten responsabilidad conjunta por el desempeño.

Sensible

Un indicador de gestión debe ser sensible al cambio. Un indicador en el que los cambios en el desempeño vayan a ser demasiado pequeños para registrarlos, tendrá un uso limitado. Este puede ser el caso, particularmente, de los indicadores cualitativos (si/no), si en el camino de lograr un “sí” no se lo consigue. Este problema se podría superar al utilizar un número de indicadores (si/no) de manera conjunta, para dar una idea del avance, o al convertir un indicador si/no en uno numérico, al preguntar “¿qué proporción de los procesos tiene el criterio sí?” .

Evitar incentivos perversos

Al construir un indicador de gestión, es importante considerar que comportamiento puede reforzar. Los indicadores que puedan alentar actividades contra productivas deben ser evitados, de ser posible. Ejemplos de esto son indicadores de gestión que alientan al staff a pasar los problemas a otras áreas que no están siendo medidas o a disponer de recursos desproporcionados para actividades que están siendo medidas. Los indicadores de gestión no deben ser abiertos para una fácil manipulación, y el uso de varios indicadores que se contrabalanceen mutuamente puede ser necesario para evitar el comportamiento descrito.

Permitir la innovación

La definición de un indicador no debe frenar a una organización para desarrollar procesos innovadores o métodos alternativos, sistemas o procedimientos para mejorar la prestación del servicio. Los indicadores de

gestión, idealmente, deben permitir y alentar que dicha innovación ocurra. Los indicadores focalizados en el resultado y en la satisfacción del usuario es más probable que logren esto, que aquellos que miden entradas o productos intermedios de los procesos existentes.

Estadísticamente válido

Los indicadores deben ser estadísticamente válidos. Los indicadores de gestión basados en pequeños números de casos, probablemente, muestren fluctuaciones anuales substanciales. En estos casos, debemos preguntarnos si un indicador de gestión es el método adecuado para medir el desarrollo del desempeño o si medir un periodo más largo es lo recomendable.

Oportuno

El Indicador de Gestión debe basarse en datos que estén disponibles durante un periodo de tiempo razonable. El periodo de tiempo dependerá del uso de los datos. Algunos datos se reúnen en base a criterios semanales o diarios, en la medida en la que sean necesarios para la administración operativa del servicio, mientras que otros datos está disponible una vez al año para propósitos más estratégicos y de largo alcance. Las organizaciones deben ser conscientes del riesgo de tomar decisiones en datos desactualizados o que no es exacta actualmente.

2.1.1.2 Importancia

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Aunque la frase que se dice engloba toda la filosofía del cuadro de mando integral, se presentan los siguientes beneficios de poseer indicadores que Pérez Carlos propone en su publicación sobre “Los indicadores de gestión”:

- **Satisfacción del cliente:** La identificación de las prioridades marca la pauta del rendimiento y si la satisfacción del cliente es una prioridad para la empresa, así se enlazarán las estrategias con los indicadores de gestión.

- **Monitoreo del proceso:** Administrar el mejoramiento continuo es posible con un seguimiento a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Gerencia del cambio:** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien. Esto disminuye la resistencia al cambio de nuevas iniciativas o estrategias.

2.1.2 Indicadores del área de tesorería de BB-Ad

2.1.2.1 Implementación del cuadro de mando integral.

Con el fin de exponer la metodología de definición de indicadores, se presenta el modelo de implementación del cuadro de mando integral, el mismo que se lo analizará con más profundidad en el capítulo siguiente.

Norton y Kaplan (2000), proponen cuatro etapas para implementar un cuadro de mando integral, las cuales son:

1. Definir la visión y objetivos

En el apartado uno del capítulo uno de este trabajo se explica la realidad de la empresa, su entorno y su forma de trabajo. Ya que toda organización debe tener un objetivo macro, se ha mencionado la visión de la empresa y luego de analizar sus tres últimos años en estados financieros, y definir sus fortalezas y amenazas, se logró escoger la mejor estrategia a seguir por la empresa.

2. Metas, indicadores y responsables por nivel

En el segundo apartado del anterior capítulo se explica la problemática del área de tesorería, además de definir los alcances de la planificación y los actores de la misma. Por ahora nos queda la definición de los indicadores prioritarios para alcanzar las metas trazadas.

3. Comunicación y capacitación

Según Norton y Kaplan (2000) el desarrollo del cuadro de mando integral es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles. Además mencionan que debe aumentar el conocimiento sobre las estrategias y objetivos empresariales (en nuestro caso, del área de tesorería).

4. Integración a todas las fases de gestión empresarial.

Ya que nuestra investigación no se propone en toda la empresa, las fases que deben integrarse no son numerosas, solo se mencionan a los accionistas, altos directivos y a los empleados de tesorería.

Considerando la importancia de tener indicadores de gestión en el área de tesorería, he propuesto un indicador para cada problemática, que clasificándolos en las perspectivas ya argumentadas en el capítulo uno, permitirán controlar el cumplimiento de los objetivos planteados para resolver la problemática de la empresa.

Para plantear estos controles se describe los procesos críticos para alcanzar cada objetivo y se expone un indicador para cada uno.

2.1.2.2 Indicadores financieros

Los indicadores siguientes, corresponden a los intereses de los proveedores, accionistas y prestamistas.

Tabla No. 7

OBJETIVO	PROCESO CRÍTICO	INDICADOR
Llegar a un monto de \$50.000 en caja-bancos al final del año 2013 para completar la compra de una edificación para la	Presupuesto de ingresos y flujo de caja	Cumplimiento de ingresos

empresa		
Cobrar el 90% de cartera en el tiempo negociado con cada cliente	Cobranza de cartera	Efectividad de cobranza
Superar el 5% de utilidad sobre el total de ventas	Control de gastos	Rentabilidad

Fuente: Brand Building Adcrea

Elaborado por: El Autor

2.1.2.3 Indicadores de clientes

Para controlar que los objetivos planteados de esta perspectiva se cumplan, se nombran los siguientes indicadores:

Tabla No. 8

OBJETIVO	PROCESO CRÍTICO	INDICADOR
Definir eficazmente el capital de trabajo a utilizarse en cada contrato o cliente.	Definición de capital de trabajo	Cumplimiento del capital de trabajo presupuestado
Comunicar oportunamente a los clientes sobre cartera	Cobranza de cartera	Conocimiento de cartera vencida por

vencida.		parte de los clientes
----------	--	-----------------------

Fuente: Brand Building Adcrea

Elaborado por: El Autor

2.1.2.4 Indicadores de procesos internos

Controlando el cumplimiento de control de gastos y los objetivos de esta perspectiva, se nombran los siguientes indicadores para mejorar la información al estado y a los gerentes.

Tabla No. 9

OBJETIVO	PROCESO CRÍTICO	INDICADOR
Firmar contratos con reglas claras para el 100% de trabajos que se vaya a realizar	Firma de contratos	Contratos firmados sobre el total de trabajos
Cubrir los gastos fijos de la empresa con los ingresos fijos, es decir, cobro de Fee Mensuales	Control de gastos fijos y cobro de ingresos fijos	Ingresos fijos / Costos Fijos
Cumplir con todas las obligaciones financieras del estado, para no generar multas	Contabilidad	Gasto en multas

No superar el 3% de gastos sobre el total de ingresos en el 2013.	Control de gastos	Gasto sobre ventas
---	-------------------	--------------------

Fuente: Brand Building Adcrea

Elaborado por: El Autor

2.1.2.5 Indicadores de formación y crecimiento

Ya que la perspectiva de formación y crecimiento se dirige directamente a los empleados, para buscar una innovación, se han escogido los siguientes indicadores que nos ayudan a lograr los objetivos planteados:

Tabla No. 10

OBJETIVO	PROCESO CRÍTICO	INDICADOR
Mantener actualizado departamento con las nuevas leyes tributarias	Capacitación contable	Calificaciones de test aprobatorios de los cursos
Mejorar las habilidades del personal, capacitándolo en nuevas herramientas financieras	Capacitación Financiera	Asistencia a las capacitaciones financieras
Completar el 100% de responsabilidades	Todo el proceso financiero	Cumplimiento de responsabilidades

designadas a los empleados de tesorería		
---	--	--

Fuente: Brand Building Adcrea

Elaborado por: El Autor

2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS RANGOS Y RESPONSABLES DE LOS INDICADORES.

Para explicar cada indicador nombrado en la sección anterior, se lo detalla en los siguientes cuadros. Donde como columnas se encuentran:

- **Indicador:** Nombre del indicador.
- **Cálculo:** La fórmula para explicar dicho indicador.
- **Unidad de medida:** Bajo que unidad se presentarán los indicadores.
- **Rangos de tolerancia:** Se explica los resultados que se esperan en dicho indicador, y se dividirán los resultados en tres rangos, los mismos que se identificarán por colores, teniendo: Óptimo=Verde, Regular=Amarillo y Alarmante=Rojo.
- **Interpretación:** Se explica la consecuencia si un indicador se separa del rango óptimo.
- **Stakeholders en que influye:** Se detallan los stakeholders a los cuales nos acercamos o nos alejamos, si tenemos nuestro indicador en óptimo o alarmante respectivamente.

2.2.1 Indicadores Financieros

Tabla No. 11

Indicador	Cálculo	Unidad de medida	Rangos de tolerancia	Interpretación	Stakeholders en que influye
Cumplimiento de ingresos	Total Ingresado/ Presupuestado por ingresar	Porcentaje	Óptimo: Mayor que el 100% Regular: Entre 85% y 100% Alarmante: Menor a 85%	Siempre que sea menor al 100% significa que no se logrará cubrir los objetivos de pagos o los presupuestos.	Accionistas Prestamistas Gerentes Proveedores
Efectividad de Cobranza	Total Cobrado/ Presupuestado por cobrar	Porcentaje	Óptimo: Mayor al 90% Regular: Entre el 90% al 75% Alarmante: Menor al 75%	Siempre que se acerque al 100% significa que se logró cobrar todo lo necesario.	Accionistas Prestamistas
Rentabilidad	Utilidad del	Porcentaje	Óptimo: Mayor al 6%	Este porcentaje muestra	Accionistas

	ejercicio/ Total de ventas		Regular: Entre 6% y 4% Alarmante: Menor al 4%	cuan efectiva fueron las ventas, sin generar demasiados gastos.	Prestamistas
--	-------------------------------	--	--	---	--------------

Fuente: Norton y Kaplan (2000)

Elaborado por: El autor

2.2.3 Indicadores de clientes

Tabla No. 12

Indicador	Cálculo	Unidad de medida	Rangos de tolerancia	Interpretación	Stakeholders en que influye
Cumplimiento del capital de trabajo presupuestado	Capital de Trabajo real/Capital de trabajo presupuestado	Puntos	Óptimo: Menor a 1 Regular: Entre 1 y 1.10 Alarmante: Mayor que 1.10	Indica el problema en presupuestar mal, pues nos aminora la liquidez tener que pagar costos no presupuestados.	Proveedores Gerentes Otras área

Conocimiento de cartera vencida por parte de los clientes	Monto de los clientes que confirmaron conocer su deuda/ Total de la cartera	Porcentaje	Óptimo: Entre 100% y 90% Regular: Entre 90% y 75% Alarmante: Menor que 75%	Entre más alto sea este indicador, existe una mayor probabilidad de cobro, porque confirman que van pagar.	Gerentes Otras área Clientes
---	---	------------	---	--	------------------------------------

Fuente: Norton y Kaplan (2000)

Elaborado por: El autor

2.2.2 Indicadores de procesos internos

Tabla No. 13

Indicador	Cálculo	Unidad de medida	Rangos de tolerancia	Interpretación	Stakeholders en que influye
Contratos firmados	Total Contratos mercantiles/	Porcentaje	Óptimo: Entre 100% y 90% Regular: Entre 90% y 85%	Siempre que sea menor al 100% significa que existen	Gerentes Clientes

sobre el total de trabajos	Total clientes susceptible de contrato		Alarmante: Menor a 85%	clientes que deben tener contrato, para poder exigir pagos.	Estado
Ingresos Fijos / Gastos fijos	Ingresos Fijos / Gastos fijos	Punto	Óptimo: Mayor que 1.25 Regular: Entre 1.25 y 1 Alarmante: Menor que 1	Con las ventas de FEEs mensuales se busca cubrir los gastos fijos, si es menor que uno significa que no se ha logrado ese objetivo.	Proveedores Gerentes
Gasto en multas	Monto gastado en multas del estado	Dólares	Óptimo: Menor a 62.50 Regular: Entre 62.50 y 187.50 Alarmante: Mayor a 187.50	Muestra el valor pagado en multas, aceptando como óptimo una multa pecuniaria.	Gerentes Estado

Gasto sobre ventas	Gasto Total/Ventas	Porcentaje	<p>Óptimo: Menor que 2.5%</p> <p>Regular: Entre 2.5% y 3.5%</p> <p>Alarmante: Mayor que 3.5%</p>	Entre más alto sea este indicador, menor utilidad va a generar la empresa. Se deben controlar los gastos no operativos.	<p>Accionistas</p> <p>Prestamistas</p> <p>Gerentes</p>
--------------------	--------------------	------------	---	---	--

Fuente: Norton y Kaplan (2000)

Elaborado por: El autor

2.2.4 Indicadores de formación y crecimiento

Tabla No. 14

Indicador	Cálculo	Unidad de medida	Rangos de tolerancia	Interpretación	Stakeholders en que influye
Calificaciones de test aprobatorios de los cursos	Promedio de calificaciones obtenidas	Puntos	<p>Óptimo: Entre 10 y 8</p> <p>Regular: Entre 8 y 6</p>	Para confirmar el conocimiento obtenido se espera una mayor	<p>Empleados</p> <p>Gerentes</p>

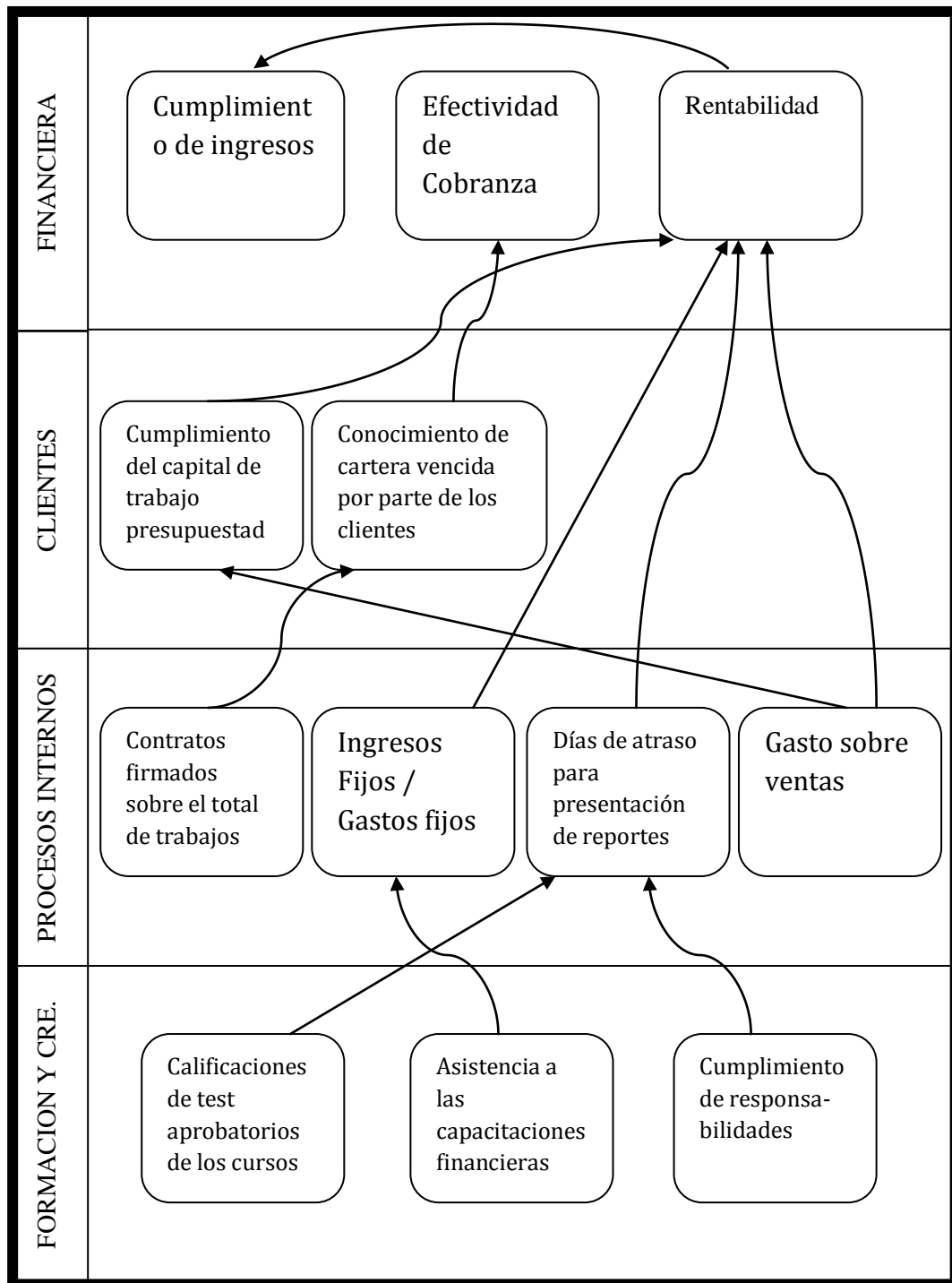
			Alarmante: Menor que 6	calificación.	Sociedad
Asistencia a las capacitaciones financieras	Asistentes / Empleados invitados	Porcentaje	Óptimo: Entre 100% y 90% Regular: Entre 90% y 75% Alarmante: Menor que 75%	Muestra la cantidad de personas que recibieron correctamente las capacitaciones programadas.	Empleados Gerentes Sociedad
Cumplimiento de responsabilidades	Responsabilidades cumplidas / esperadas	Porcentaje	Óptimo: Entre 100% y 90% Regular: Entre 90% y 75% Alarmante: Menor que 75%	Confirma el compromiso de los empleados en sus tareas asignadas.	Empleados Gerentes

Fuente: Norton y Kaplan (2000)

Elaborado por: El autor

2.2.5 Mapa de relaciones

Gráfico No. 4



Fuente: XUNTA DE GALICIA (2010) http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf

Elaborado por: El Autor

En la matriz de correlaciones descrita en la tabla No.6, se describe la incidencia de cada objetivo para el óptimo cumplimiento del anterior. Tomando en cuenta que cada indicador se relaciona de la misma forma que su objetivo, se puede crear el siguiente mapa de relaciones (gráfico No.4), para observar cómo influye cada indicador en el siguiente gráfico. Los primero en verificarse debe ser la perspectiva de formación y crecimiento y termina en la perspectiva financiera.

3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1. DESARROLLO E IMPLANTACIÓN EN FASE EXPERIMENTAL DE LA FILOSOFÍA DE CMI

3.1.1 Marco teórico del cuadro de mando integral

Según Javier González Úbeda (2004), es un modelo de negocio que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, de forma que se potencie la consecución de resultados de negocio a través del alineamiento estratégico de los comportamientos de las personas clave de la compañía.

El cuadro de mando integral (o CMI) es una herramienta para enfocar a la gente y todas las actividades de la empresa hacia el cumplimiento de la visión de la empresa. Permite llevar un control del desempeño actual y apuntar al desempeño futuro. Distribuye las medidas en cuatro perspectivas (financiero, clientes, procesos internos y formación y equipos) para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales al objetivo de los stakeholders.

El cuadro de mando integral sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

Por sus características, el cuadro de mando integral puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton (1996), un buen cuadro de mando integral debe “contar la historia de su estrategia”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el CMI es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o en perspectivas. El cuadro de mando integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Todo CMI parte de la clarificación que tiene la empresa y la identificación de la “lógica del negocio”. La estrategia y visión a largo plazo de la empresa son el eje central para el desarrollo de las medidas.

3.1.2 Modelo de implantación del cuadro de mando integral

La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más grande: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback de su estrategia.

Aunque en cada empresa es única y puede seguir su propio camino para construir su CMI, Norton y Kaplan describen el siguiente proceso.

A. Definir la visión y objetivos.

Primero se determinan las características de la empresa, tamaños, mercados en los que opera, sus principales clientes. Luego se definen sus elementos estratégicos: misión, visión, políticas y objetivos. Además se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores de éxito para establecer los indicadores de gestión.

Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel de la organización y quienes son los responsables de estas decisiones.

B. Metas, indicadores y responsables por nivel

Los indicadores deben encadenar a cada proceso de la organización ya que debe estar clara las responsabilidades de cada quién para no tener problemas.

Usando la información de la primera fase se definen los indicadores y su forma de cálculo. Además se aconseja usar una remuneración variable para involucrar a los trabajadores, al atar el resultado de los indicadores con el salario de los empleados.

C. Comunicación y capacitación

Se desarrolla el sistema donde se ingresaran los datos para obtener el estado de los indicadores. Es aconsejable tener toda la información disponible rápidamente y de ser posible que se cargue automáticamente al sistema CMI.

De no ser posible, se debe dejar claro quien actualizará este reporte, en qué periodos y en cuanto tiempo. Además que tener un responsable de actualización de indicadores, el mismo que debe ser diferente al responsable de introducir información.

D. Integración a todas las fases de gestión empresarial

La elaboración del CMI involucra a todas las áreas de la empresa, para mejorar la comunicación de resultados en indicadores, por lo cual se debe desarrollar un sistema de comunicación eficaz para que exista un feedback en la estrategia.

Se debe involucrar este sistema de gestión en el proceso de presupuestación y planificación de la organización para la evaluación de toda estrategia.

3.1.3 Desarrollo del cuadro de mando integral

Se ha escogido el programa Microsoft Excel para desarrollar el CMI del área de tesorería de Brand Building Ad, y se ha preparado un formato fácilmente utilizable, para ingresar los datos que se necesita y para observar los resultados de los indicadores y poder tomar decisiones. A continuación se expone el formulario de datos y el cuadro de mando integral desarrollado para esta empresa.

Tabla No. 15

DATOS PARA OBTENER CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Periodo a analizar:	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
DATOS DEL BALANCE GENERAL		
DATO	DETALLE	RESULTADO
Cartera total	Saldo de la cuenta 1.1.2. a la fecha del fin del periodo de análisis	\$ -
DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO		
DATO	DETALLE	RESULTADO
Ingresos	Total de ingresos del periodo que se analiza	\$ -
Ingresos fijos	Ingresos por venta de servicios con FEE MENSUAL	\$ -

Costo de ventas	Total de costos de las ventas en el periodo que se analiza	\$ -
Gastos del periodo	Total de gastos alcanzados en el periodo que se analiza	\$ -
Gastos/Costos fijos	Gastos y costos que no varían mensualmente	\$ -
Utilidad del periodo	Renta lograda en el periodo que se analiza	\$ -

DATOS DE GESTIÓN DEL ÁREA TESORERÍA		
DATO	DETALLE	RESULTADO
Cantidad de contratos	Cantidad de contratos firmados por los clientes y archivados.	-
Cientes susceptibles de contrato	Cientes con los cuales se hará más de un trabajo, y para lo cual se establecen políticas de pagos.	-
Gasto en multas	Monto de multa por cualquier obligación al SRI o a entidades del estado que se genere por retraso o incumplimiento.	\$ -
Deuda confirmada	Montos que confirman los clientes	\$ -
Total cobrado	Monto recuperado del vencido en este periodo	\$ -

DATOS DEL PRESUPUESTO DEL PERIODO		
DATO	DETALLE	RESULTADO
Capital de trabajo presupuestado	Costos de los trabajos a realizarse en este periodo	\$ -
Presupuestado a cobrar	Objetivo de cobro de todos los clientes vencidos en el periodo	\$ -
Ingreso presupuestado para el periodo	Total de ventas que se facturan en el periodo	\$ -

DATOS DE TALENTO HUMANO DEL ÁREA		
DATO	DETALLE	RESULTADO
Promedio de calificaciones obtenidas	Suma de calificaciones en las capacitaciones tributarias impartidas y dividido para el total de participantes	-
Asistentes a capacitación	Personas que tienen certificado de haber atendido a las capacitaciones financieras impartidas en el periodo	-

Empleados invitados	Suma de empleados del área invitados a cada capacitación financiera realizada	-
Responsabilidades esperadas	Total de responsabilidades de los miembros del área de tesorería	-
Responsabilidades cumplidas	Suma de tareas cumplidas eficientemente por el área.	-

Fuente y elaboración por: El Autor

El formulario de datos se encuentra dividido por cinco secciones, las mismas que corresponden a la procedencia de los datos. Se ha creado esta tabla con el fin de obtener el cuadro de mando integral del área, es por eso que se solicita un número reducido de datos, ya que los mismos son los principales al momento de obtener el resultado de indicadores.

En cada sección de datos se pueden observar una tabla con tres columnas, siendo estas:

- DATO: Nombre que se le da al valor requerido
- DETALLE: Descripción del procedimiento, o ubicación del dato requerido.
- RESULTADO: El valor conseguido siguiendo las instrucciones del detalle.

Se realizó un formulario tan simple, pues el sistema informático de gestión que la empresa maneja, no puede anclarse a Microsoft Excel automáticamente, entonces se busca simplicidad para la persona que desea generar el cuadro de mando integral.

Tabla No. 16

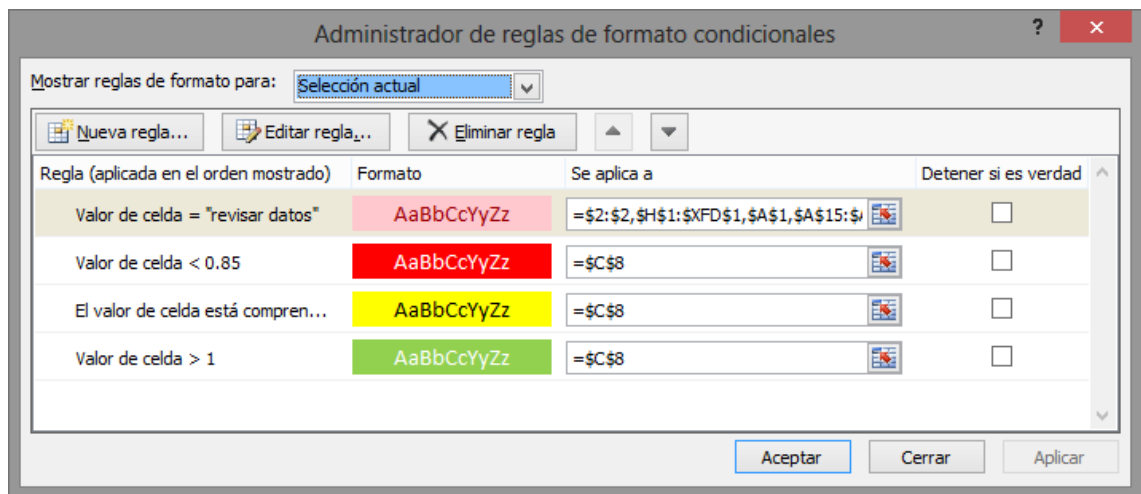
CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
ÁREA DE TESORERÍA DE BRAND BUILDING AD.			
Periodo a analizar:	FECHA INICIAL		FECHA FINAL
PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
INDICADOR	RESPUESTA	INDICADOR	RESPUESTA
Cumplimiento de ingresos	revisar datos	Contratos firmados sobre el total de trabajos	revisar datos
Efectividad de cobranza	revisar datos	Ingresos fijos / Gastos fijos	revisar datos
Rentabilidad	revisar datos	Gasto en multas	-
		Gasto sobre ventas	revisar datos
PERSPECTIVA CLIENTES		PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	
INDICADOR	RESPUESTA	INDICADOR	RESPUESTA
Cumplimiento del capital de trabajo presupuestado	revisar datos	Calificaciones de test aprobatorios de los cursos	-
Conocimiento de cartera vencida por parte de los clientes	revisar datos	Asistencia a las capacitaciones financieras	revisar datos
		Cumplimiento de responsabilidades	revisar datos

Fuente y elaboración por: El Autor

Se han separado el total de indicadores en las cuatro perspectivas que desde un inicio se usaron. Y cada respuesta del indicador mantiene una formula en Microsoft Excel que se basa en el formulario mostrado previamente. En las tablas 11, 12, 13 y 14 se puede observar la fórmula de obtención para cada indicador.

La respuesta “revisar datos” corresponde a datos no coherentes, en este caso, que se mantienen en cero. Además de las formulas, se programó un auto-formato, que es una opción en Microsoft Excel que permite elegir el color de la celda de acuerdo a su contenido.

A continuación se muestra el conjunto de reglas de auto-formato del primer indicador, “cumplimiento de ingresos”.

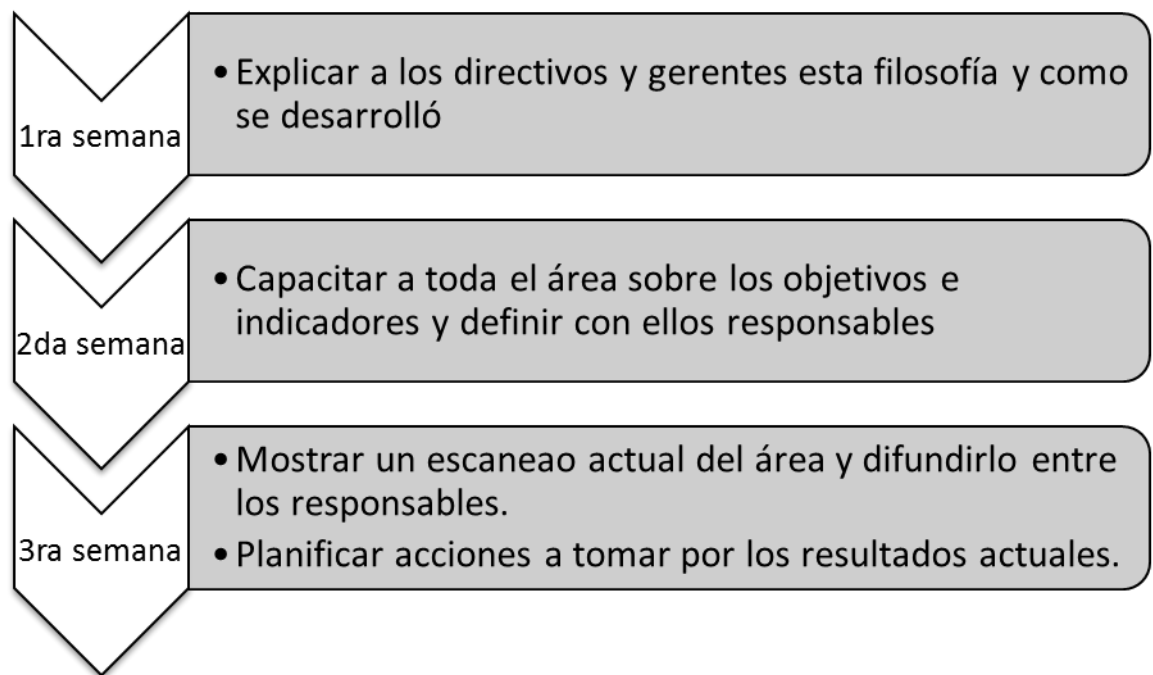
Grafico No. 4

Como se puede observar, existen cuatro reglas para el formato de la celda escogida, estos formatos corresponden a los colores descritos para los rangos de cada indicador, y el primer formato pertenece a “revisar datos”.

3.2. SIMULACIÓN DE PUESTA EN MARCHA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.2.1 Puesta en marcha del CMI

Como se ha descrito en el apartado 3.1.2, las últimas fases de la implantación del cuadro de mando integral es la comunicación y capacitación; y además la integración a todas las fases de gestión empresarial. Para estas fases se ha desarrollado el siguiente plan de comunicación para implementar esta filosofía.

Grafico No. 5

Fuente y elaboración Por: El Autor

En los acercamientos con la empresa, se ha designado a Mariana Mena, directora administrativa, como líder de la implantación del cuadro de mando integral en el área de tesorería.

3.2.2 Simulación 1 del CMI para el área de tesorería.

Como se puede observar en la tabla 17, se ha tomado un rango de fechas de enero a agosto del 2012, y se escogió este periodo, pues la información actual (2013) de la empresa se encuentra revisada y aprobada hasta agosto también, por lo que se podría comparar.

Tabla No. 17

DATOS PARA OBTENER CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Periodo a analizar:	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
	01/01/2012	31/08/2012

DATOS DEL BALANCE GENERAL

DATO	DETALLE	RESULTADO
Cartera total	Saldo de la cuenta 1.1.2. a la fecha del fin del periodo de análisis	\$ 76,933.11

DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO

DATO	DETALLE	RESULTADO
Ingresos	Total de ingresos del periodo que se analiza	\$ 248,419.53
Ingresos fijos	Ingresos por venta de servicios con FEE MENSUAL	\$ 73,230.00
Costo de ventas	Total de costos de las ventas en el periodo que se analiza	\$ 241,673.94
Gastos del periodo	Total de gastos alcanzados en el periodo que se analiza	\$ 4,117.57
Gastos/Costos fijos	Gastos y costos que no varían mensualmente	\$ 96,599.45
Utilidad del periodo	Renta lograda en el periodo que se analiza	\$ 11,007.96

DATOS DE GESTIÓN DEL ÁREA TESORERÍA

DATO	DETALLE	RESULTADO
Cantidad de contratos	Cantidad de contratos firmados por los clientes y archivados.	5
Clientes susceptibles de contrato	Clientes con los cuales se hará más de un trabajo, y para lo cual se establecen políticas de pagos.	5

Gasto en multas	Monto de multa por cualquier obligación al SRI o a entidades del estado que se genere por retraso o incumplimiento.	9
Deuda confirmada	Montos que confirman los clientes	\$ 64,953.17
Total cobrado	Monto recuperado del vencido en este periodo	\$ 208,488.42

DATOS DEL PRESUPUESTO DEL PERIODO

DATO	DETALLE	RESULTADO
Capital de trabajo presupuestado	Costos de los trabajos a realizarse en este periodo	\$ 250,000.00
Presupuestado a cobrar	Objetivo de cobro de todos los clientes vencidos en el periodo	\$ 280,488.42
Ingreso presupuestado para el periodo	Total de ventas que se facturan en el periodo	\$ 300,000.00

DATOS DE TALENTO HUMANO DEL ÁREA

DATO	DETALLE	RESULTADO
Promedio de calificaciones obtenidas	Suma de calificaciones en las capacitaciones tributarias impartidas y dividido para el total de participantes	7.5
Asistentes a capacitación	Personas que tienen certificado de haber atendido a las capacitaciones financieras impartidas en el periodo	2
Empleados invitados	Suma de empleados del área invitados a cada capacitación financiera realizada	4
Responsabilidades	Total de responsabilidades de los	15

esperadas	miembros del área de tesorería	
Responsabilidades cumplidas	Suma de tareas cumplidas eficientemente por el área.	7

Fuente y elaboración Por: El Autor

El diagnóstico de la información del 2012 ha sido más difícil de recabarla, pues no se encontraba un registro de gestión de cartera o de manejo de talento humano, por lo que se le solicitó al área que tome precauciones de estos registros, para poder implantar el cuadro de mando integral.

En la tabla no. 18 se distingue el resultado del cuadro de mando integral, el mismo que muestra el modelo semáforo para presentación de resultados (verde, amarillo y rojo).

Tabla No. 18

CUADRO DE MANDO INTEGRAL ÁREA DE TESORERÍA DE BRAND BUILDING AD.			
Periodo a analizar:		FECHA INICIAL	FECHA FINAL
		01/01/2012	31/08/2012
PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
INDICADOR	RESPUESTA	INDICADOR	RESPUESTA
Cumplimiento de ingresos	83%	Contratos firmados sobre el total de trabajos	100%
Efectividad de cobranza	74%	Ingresos fijos / Gastos fijos	76%
Rentabilidad	4%	Gasto en multas	317.91
		Gasto sobre ventas	2%
PERSPECTIVA CLIENTES		PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	
INDICADOR	RESPUESTA	INDICADOR	RESPUESTA
Cumplimiento del capital de trabajo presupuestado	97%	Calificaciones de test aprobatorios de los cursos	7.5
Conocimiento de cartera vencida por parte de los clientes	84%	Asistencia a las capacitaciones financieras	50%
		Cumplimiento de responsabilidades	47%

Fuente y elaboración Por: El Autor

INTERPRETACIÓN

Se puede destacar que en el 2012 en el área de tesorería se encontraba en nivel óptimo la perspectiva clientes, que se podría justificar por la menor cantidad de clientes y la efectiva gestión. Lamentablemente la empresa carecía de un enfoque financiero, y se producía por la poca capacitación y desarrollo del personal, lo mismo que se evidencia en el nivel alarmante de la perspectiva de formación y crecimiento. Aunque la perspectiva sobre procesos internos no se encuentra en estado alarmante, se debe poner especial énfasis en los indicadores de ingresos fijos/gastos fijos y días de retraso, pues se entiende que la empresa no se está sosteniendo con sus ingresos fijos, lo que fomenta a la búsqueda de clientes que firmen contrato de “Fee mensual”. Por otro lado nos está generando pérdidas de dinero innecesarias los días de retraso, como multas del SRI, y esto ocasiona un aumento en el gasto fijo de la empresa.

3.2.3 Simulación 2 del CMI para el área de tesorería.

Utilizando la información provista por la compañía se ha llenado el formulario de datos del periodo 2013 tomando los meses de enero a agosto como límites. El mismo que se puede observar en la tabla no. 19. Con estos datos se podrá conseguir nuestro cuadro de mando integral.

Tabla No. 19

DATOS PARA OBTENER CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Periodo a analizar:	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
	01/01/2013	31/08/2013

DATOS DEL BALANCE GENERAL

DATO	DETALLE	RESULTADO
Cartera total	Saldo de la cuenta 1.1.2. a la fecha del fin del periodo de análisis	\$ 57,861.41

DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO

DATO	DETALLE	RESULTADO
Ingresos	Total de ingresos del periodo que se analiza	\$ 558,921.30
Ingresos fijos	Ingresos por venta de servicios con FEE MENSUAL	\$ 173,128.50
Costo de ventas	Total de costos de las ventas en el periodo que se analiza	\$ 443,454.14
Gastos del periodo	Total de gastos alcanzados en el periodo que se analiza	\$ 40,489.25
Gastos/Costos fijos	Gastos y costos que no varían mensualmente	\$ 194,796.26
Utilidad del periodo	Renta lograda en el periodo que se analiza	\$ 23,273.34

DATOS DE GESTIÓN DEL ÁREA TESORERÍA

DATO	DETALLE	RESULTADO
Cantidad de contratos	Cantidad de contratos firmados por los clientes y archivados.	4
Clientes susceptibles de contrato	Clientes con los cuales se hará más de un trabajo, y para lo cual se establecen políticas de pagos.	10

Gasto en multas	Monto de multa por cualquier obligación al SRI o a entidades del estado que se genere por retraso o incumplimiento.	4
Deuda confirmada	Montos que confirman los clientes	\$ 35,215.65
Total cobrado	Monto recuperado del vencido en este periodo	\$ 624,350.64

DATOS DEL PRESUPUESTO DEL PERIODO

DATO	DETALLE	RESULTADO
Capital de trabajo presupuestado	Costos de los trabajos a realizarse en este periodo	\$ 647,369.85
Presupuestado a cobrar	Objetivo de cobro de todos los clientes vencidos en el periodo	\$ 778,176.69
Ingreso presupuestado para el periodo	Total de ventas que se facturan en el periodo	\$ 641,611.59

DATOS DE TALENTO HUMANO DEL ÁREA

DATO	DETALLE	RESULTADO
Promedio de calificaciones obtenidas	Suma de calificaciones en las capacitaciones tributarias impartidas y dividido para el total de participantes	9.3
Asistentes a capacitación	Personas que tienen certificado de haber atendido a las capacitaciones financieras impartidas en el periodo	13
Empleados invitados	Suma de empleados del área invitados a cada capacitación	15

		financiera realizada	
Responsabilidades esperadas	Total de responsabilidades de los miembros del área de tesorería	17	
Responsabilidades cumplidas	Suma de tareas cumplidas eficientemente por el área.	14	

Fuente y elaboración Por: El Autor

A diferencia del primer simulacro, la tabla no. 20 incluyen flechas para cada perspectiva, que lo que indican es un aumento o una disminución de la perspectiva que tienen alado, ya que se puede comparar este cuadro con el del simulacro 1.

Tabla No. 20

CUADRO DE MANDO INTEGRAL ÁREA DE TESORERÍA DE BRAND BUILDING AD.			
Periodo a analizar:		FECHA INICIAL	FECHA FINAL
		01/01/2013	31/08/2013

PERSPECTIVA FINANCIERA			PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
INDICADOR	RESPUESTA		INDICADOR	RESPUESTA	
Cumplimiento de ingresos	79%		Contratos firmados sobre el total de trabajos	40%	
Efectividad de cobranza	80%		Ingresos fijos / Gastos fijos	89%	
Rentabilidad	4%		Gasto en multas	72.32	
			Gasto sobre ventas	9%	

PERSPECTIVA CLIENTES			PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		
INDICADOR	RESPUESTA		INDICADOR	RESPUESTA	
Cumplimiento del capital de trabajo presupuestado	68%		Calificaciones de test aprobatorios de los cursos	9.3	
Conocimiento de cartera vencida por parte de los clientes	52%		Asistencia a las capacitaciones financieras	87%	
			Cumplimiento de responsabilidades	82%	

Fuente y elaboración Por: El Autor

INTERPRETACIÓN

En el 2013 se encuentra un desenfoque con los objetivos de la empresa, en las perspectivas de Procesos internos y de clientes, por esa razón no se ha llevado un control de mejorar los indicadores. Se puede deducir que este desenfoque de la empresa se ocasionó por dirigir todas las fuerzas de la empresa a mejorar las 2 perspectivas que en el 2012 se encontraban bajas, que son la perspectiva financiera y la de formación y crecimiento.

Se puede destacar que mejoró la perspectiva de formación y crecimiento, aunque no es la óptima, y se pide seguir con el enfoque en esta perspectiva, para mejorar la organización.

En cuestión de cumplimiento de ingresos y efectividad de cobranza (indicadores de la perspectiva financiera) se identifica que no logra cubrir las expectativas, aunque la perspectiva haya tenido una mejoría en el promedio de indicadores.

Se identifica un decaimiento grave en la perspectiva de procesos internos, ya que es la única con nivel alarmante. Se sugiere tener un especial énfasis en esta perspectiva, y se recomienda comunicar a toda la empresa sobre esta falencia, para que entre todos den soluciones.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La información situacional de Brand Building Adcrea demuestra que es una empresa con excelentes oportunidades pero con considerables debilidades por mejorar, lo que conlleva a un constante control interno para favorecerse del ambiente externo.
- Brand Building Adcrea cuenta con un personal innovador y experimentado, lo que le permitió convertirse rápidamente en una empresa competitiva en el mercado y rentable para los inversionistas.
- El área de tesorería de la empresa en estudio afecta y es afectada por sus stakeholders o grupos de interés, los mismos que se ven priorizados al momento de generar los objetivos estratégicos.
- Los gerentes de Brand Building Adcrea mantienen una dirección sin enfoque financiero, lo que ha ocasionado la ausencia de controles en el área de tesorería y la necesidad de implementar un sistema de gestión en esta área.
- La problemática del área de tesorería ha logrado la identificación de objetivos que se necesitan alcanzar, con el fin de una correcta gestión financiera de la empresa y una influencia positiva en todos los stakeholders.
- La metodología de Kaplan y Norton (2000) para la implementación del cuadro de mando integral es aplicable para varias empresas y para áreas específicas, ya que presenta un fácil seguimiento y esclarece la obtención de indicadores de gestión.

- Tomando en cuenta los procesos que intervienen para la obtención de los objetivos, se pueden identificar los indicadores de gestión para una correcta administración de la información financiera de Bran Building Adcrea.
- La relación entre sí de los objetivos y su incidencia sobre el logro de cada uno me permitió crear un mapa de relaciones de los indicadores que demuestra la posibilidad de alcanzar el objetivo financiero con una correcta administración del área.
- Una vez puesto en marcha el cuadro de mando integral se obtuvo un diagnóstico del área que se lo representa con una imagen que ayuda a la toma de decisiones según el estado (óptimo, regular o alarmante) en que se encuentre.

4.2 RECOMENDACIONES

- La dirección estratégica de la empresa debe ser capacitada en temas financieros, ya que han demostrado ser unos excelentes vendedores y creativos, pero no han conseguido mantener la liquidez de la empresa ni optimizar el capital invertido en cada proyecto.
- Para obtener un diagnóstico a tiempo real de la empresa usando el sistema de gestión presentado, es aconsejable sincronizar el sistema de información empresarial al formato de cuadro de mando integral, ya que al ser otro programa (Excel) se puede transcribir información incorrecta o ocultar el verdadero estado del área.
- Dos veces al año se debe revisar los objetivos del área y por ende los indicadores, ya que se habla de una planificación táctica, y por ende conlleva cambio a corto y mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.bb-ad.com/>
- <http://www.arcaontal.com/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa.aspx>
- <http://www.casabaca.com/>
- <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=975#prettyPhoto>
- http://www.segurosoriente.com/web/web2.0/?page_id=306
- http://www.laboratorioslife.com/index.php?option=com_content&view=categor&y&layout=blog&id=34&Itemid=57&lang=es
- <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/33522-ley-de-comunicacion-tambien-impone-reglas-la-publicidad>
- http://www.revistalideres.ec/entrevista/entrevista-ley_de_comunicacion-Ecuador-publicidad-marcos_golfari_0_956304366.html
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (1992) *Cuadro de mando integral*. Madrid: Editorial gestión 2000.
- FREEMAN, R (1984) *Strategic Management A Stakeholder Approach*. Virginia: Ed. Cambridge.
- JORGE, A. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- AMAT SALAS, ORIOL. (1997). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. (3ª Ed.)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- LABORDA, L. y DE ZUANI E. (2009). *Fundamentos de gestión empresarial*. Buenos Aires: Ed. Valletta.
- http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/index.htm
- JAVES A. (2011) [<http://es.slideshare.net/ajavess/sesion-4-indicadores-procesos-internos#btnLast>]

- CAMEJO, J. (2012) [<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>], Definición y características de los indicadores de gestión empresarial
- PÉREZ, C. [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/técnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf] Los indicadores de gestión.
- <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/320.HTM>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América, 1999.
- [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-122.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-122.htm)
- BACA URBINA GABRIEL, 2007, Evaluación de proyectos, McGraw-Hill, México
- XUNTA DE GALICIA, 2010, http://www.bicgalicia.org/files/Manualis_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Croquis de la ubicación de BB-A.



Anexo 2

Presentación de curriculums de los directivos de BB-A



Anexo 3**Anuncio Seguro Vehículos Premium. Seguros Oriente**